

# رهبری سازمانی در مدل TQM

## (در سازمانهای بهداشتی)

یدالله حمیدی

(عضو هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی همدان)

### مقدمه

امروزه مدیریت سازمانی به شکل سنتی و متداول آن منسوخ گردیده است و تأکید بر این است که تحول و نوآوری، خلاقیت، آینده‌نگری، نفوذ و ایجاد انگیزش و هدایت صحیح کارکنان به عنوان ویژگی‌های مهم مدیریت امروز مورد توجه قرار گیرد.

رهبری تحول ساز و آینده نگر به عنوان عامل اصلی و عمده در توفیق سازمان‌های معاصر خصوصاً سازمانهای بهداشتی مطرح شده و به جرأت می‌توان گفت که حیات سازمانها وابسته به رهبری آنهاست، رهبرانی که طبق شرایط موجود بتوانند از طریق بکارگیری سبکهای مناسب، کارکنان را به انسانهای بالنده مبدل نمایند. رهبران سازمانی به وضعیت موجود بسنده نکرده و تلاش می‌کنند تا از طریق تواناسازی کارکنان و هدایت صحیح آنها به سمت آینده‌ای مطلوب حرکت کنند. لذا رهبران باید دارای چنان شخصیت و جاذبه‌ای باشند تا در دل کارکنان نفوذ کرده و آنها را داوطلبانه به سمت اهداف حرکت دهند.

رهبری پدیده پیچیده‌ای است، اگر چه نمی‌توان به آسانی آن را تعریف کرد

ولی می‌توان گفت رهبری یعنی: تلاش برای تأثیر گذاری بر دیگران به نحوی که موجب تشویق آنها در رسیدن به اهدافی گردد که خوشایند آنها است. بنابراین رهبری را فرایندی می‌دانند که به موجب آن یک نفر در تفکرات و رفتار دیگران نفوذ می‌کند.

رهبران بزرگ افرادی هستند که رمز قدرت را می‌دانند، چشم‌انداز اجتناب‌ناپذیری که دیگران را به سوی رسالت سازمان می‌کشاند، مشخص می‌کنند و ضمن آنکه ارتباط دهندگان مؤثری هستند، هدایت‌کننده اعمال نیز می‌باشند و در یک جمله:

«رهبر (مدیر) در سازمانهای امروزی کسی است که در قلب خود جاذبه و درس تدبیر دارد.»

با توضیحات داده شده مشخص می‌گردد که بین مدیریت و رهبری در عین مشابهت و مکمل بودن تفاوت‌هایی نیز وجود دارد. مدیران اعمال مشابه‌ای را بارها و بارها انجام می‌دهند، اما رهبران بدعت‌گذار خوانده می‌شوند. رهبر باید از چنان بصیرتی برخوردار باشد که آینده‌سازان را پیش‌بینی کرده و براین اساس به گسترش این دیدگاه در همه سطوح سازمانی پردازد. مدیریت با برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، سازماندهی همراه است ولی رهبری با هدایت، توسعه دیدگاهها، برقراری ارتباط، راهنمایی انگیزش کارکنان و... مربوط می‌شود. در نهایت می‌توان گفت، رهبری با بعد شخصی پیوستگی دارد ولی مدیریت با بعد سازمانی.

سازمانهای بهداشتی - درمانی نیز از جمله سازمانهای پیچیده معاصر می‌باشند که توفیق آنها در گرو شیوه رهبری و مدیریت اثربخش می‌باشد. یعنی مدیرانی که نقش رهبری را به خوبی ایفا کنند. با توجه به روند رو به گسترش

بهبود کیفیت در خدمات بهداشتی و بکارگیری مدل مدیریت کیفیت فراگیر در اکثر مؤسسات بهداشتی در جهان، نقش مدیران بهداشتی بیش از پیش برجسته‌تر شده است. در سازمانهای کیفیت فراگیر هیچ عاملی به اندازه رهبری جهت طراحی و استقرار استراتژی بهبود مداوم اهمیت ندارد. بطوریکه بررسیهای اخیر در شناسایی عوامل مؤثر در موفقیت سازمانها در مسیر کیفیت فراگیر، مهمترین نقش را به رهبری برای ایجاد تغییر و تحول در سازمانها و افراد می‌دهند. در واقع رهبری در سازمانهای کیفیت جامع آنقدر مهم است که بعنوان یک عامل اساسی و قطعی در اعطاء جوایز کیفیت جهانی مطرح است.

## ویژگیها و توانائیهای رهبری اثربخش در مدیریت کیفیت فراگیر

در این بخش به طور مشروح به ذکر ویژگیهای مناسب برای رهبری سازمانهای امروزی پرداخته و متذکر می‌گردد که تعهد مدیریت ارشد سازمان و سایر مدیران میانی به دگرگونی و تحول عامل مهم در توفیق سازمان بهداشتی می‌باشد.

### ۱- توانا کردن کارکنان، EMPowerment

عصاره و چکیده مدیریت و رهبری در قرن ۲۱ توانا کردن کارکنان می‌باشد. مدیر اثربخش باید ارتباط بسیار نزدیکی با کارکنان داشته باشد و بتواند توان و قابلیت آنها را افزایش دهد برای این منظور مدیر باید به موارد زیر توجه خاص نماید:

**الف: نگرشها:** مدیر باید نگرش کارکنان در سازمان را بطریقی تغییر و هدایت کند که هر فردی اظهار کند که: من شخصاً می‌فهمم که مشتری یا مشتریان من چه کسانی هستند و چه نیازها و توقعاتی دارند و من هر تلاشی را برای برآورده کردن

توقعات آنها انجام می‌دهم. همچنین می‌فهمم نیازهایم چیست و طرز برقراری ارتباط با تأمین‌کننده‌ام را می‌دانم. یعنی باید کارکنان بدانند مشتریهایشان چه کسی و تأمین‌کننده چه کسانی هستند و زنجیره مشتری/تأمین‌کننده در سازمان را درک کند. این نگرش باید از رأس سازمان و مدیریت ارشد شروع شود و سپس به کل سازمان تسری داده شود و این حالت در کارکنان زمانی اتفاق می‌افتد که مدیران خود الگو باشند و شخصیت آنها انعکاسی از این نگرش باشد و به آن عمل کنند، چون گفته‌اند که:

«دو صد گفته چون نیم‌کردار نیست.»

ب: توانائیا: هر فردی در سازمان باید آنچه را که از او انتظار داریم انجام دهد. اما در حله نخست باید انتظارات واقعی یک فرد را بشناسیم. اگر این انتظارات درست و شفاف نباشند و اگر ملاک صحیحی برای عملکردهای خوب نداشته باشیم چگونه باید متوقع باشیم که کارکنان انتظارات ما را برآورده کنند. آموزش، آموزش و آموزش...، در همه حال آموزش بسیار مهم است. آموزش باید متناسب با نیازها و توقعات و بهبود فرایندها باشد. باید آموزش را برنامه‌ریزی کرد و همیشه اثربخشی آن را مورد بازنگری قرار داد. در این رابطه پیتر سنچ اعتقاد دارد که موج سوم کیفیت متکی به آموزش است و آموزش باید در رأس تمامی فعالیتهای سازمان قرار گیرد.

ج: مشارکت: اعتقاد بر این است که همه کارکنان و مدیریت در موفقیت یک سازمان سهیم هستند. بنابراین کارکنان باید تحت یک مدیریت سیستمیک آموزش ببینند. به آنها باید آموزش داده شود که:

- وضعیت سازمان و اهدافش را ارزیابی کنند. (ارزیابی Evaluation)

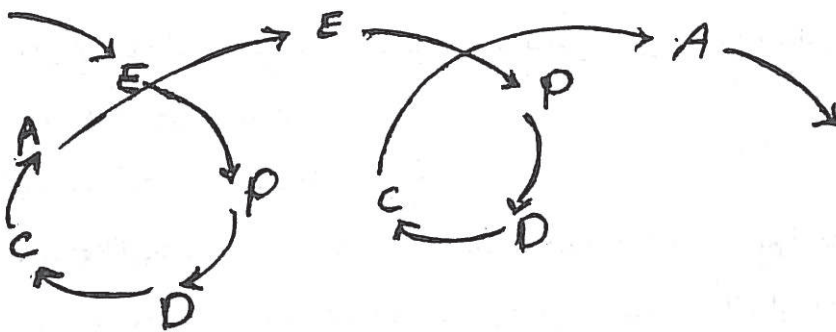
- برای رسیدن به اهداف برنامه‌ریزی کنند. (Plan برنامه‌ریزی)

- برنامه‌ها را اجرا کنند. (Do اجرا)



- آیا به اهداف رسیده ایم. (بررسی Check)

- اگر فعالیتها به طرز صحیح انجام نمی شود، باید آن را اصلاح کنند (اصلاح Amend) همه فرآیندهای سازمان باید براساس روش فوق مورد اصلاح قرار گیرند.



این رویکرد مستلزم حمایت و پشتیبانی از طرف مدیریت پروژه و بکارگیری تکنیکهای برنامه ریزی و روشهای حل مسأله دارد. مدیریت برنامه تغییرات را برای انجام اعمال موفقیت آمیز امکان پذیر می سازد و روشهای حل مسئله به کارکنان برای حذف موانع و ارائه راه حل های مفید کمک می کند. مدیران و رهبران سازمان باید این آموزشها را مانند سایر کارکنان طی دوره های آموزشی بدون بینند.

## ۲- درک رسالت و اهداف سازمان و شناسایی توقعات و نیازهای مشتریان:

رسالت هر سازمانی پاسخ به نیاز مشتریان و کارکنان بطور اخص و پاسخ به توقعات و نیازهای دیگر ذی نفعان سازمان بطور اعم می باشد. رهبر خلاق و اثربخش باید بداند چرا سازمان وی بوجود آمده، اهداف سازمان چیست، آیا اهداف مطابق شرایط روز هستند، نقاط ضعف و برتری سازمان شما کجاست،

مدیر اثربخش باید به تحلیل ذی‌نفعان کلیدی سازمان خصوصاً مشتریانها بپردازد. بطور کلی در تحلیل مشتریانها باید موارد زیر مورد ملاحظه قرار گیرد:

۱- مشتریانهای (خدمت گیرنده) بلا فصل و نهائی شما چه کسانی هستند؟

۲- نیازهای واقعی آنان چیست؟

۳- نیازهای آنها در حال حاضر چگونه تأمین می‌شود؟

۴- چگونه می‌توانید در توقعات مشتریانها تحول ایجاد کنید؟

همانطوری که پیشتر گفته شد، جمع‌آوری اطلاعات از طریق پژوهش در محیط داخلی و خارجی سازمان، راه بدست آوردن داده‌های ضروری برای تحول سازمانی است. برای تحلیل اطلاعات می‌توان از تکنیک SWOT استفاده کرد.

Strengths (نقاط قوت)

Weakness (نقاط ضعف)

Opportunities (فرصتها)

Threats (تهدیدها)

اگر مدیر در سازمان نداند هدفش چیست و به کجا می‌خواهد برود و به چه نیازی از چه طریقی باید پاسخ بدهد، مسلماً تضمینی برای بقاء سازمان وی و حفظ ارتباط با خدمت گیرنده وجود ندارد.

### ۳- بصیرت داشتن: (رهبران بصیر Visionary Leadership)

رهبران بصیر و آینده‌نگر حرف اول را در سازمانهای موفق امروزی می‌زنند، ویژگی رهبران بصیر آن است که بر سر موضوعی ایستادگی کرده و توانائی انتقال آن را به کارکنان داشته باشند. به تعریفی دیگر، رهبر سازمان باید دیدگاه متعالی همراه با تصوراتی از آینده مطلوب برای سازمان داشته باشد. این دیدگاه باید مبتنی بر واقعیت و دانش موجود بوده و پس از آنکه کارکنان واجد این دیدگاه شدند به افرادی توانمند مبدل شوند. رهبر اثربخش باید آینده‌نگر باشد و معتقد

به تغییر و تحول اساسی در سازمان و کارکنان بوده و از طریق تحکیم بخشیدن به رفتار خود، اعتماد به نفس و متهور بودن، در کارکنان نفوذ کند.

#### ۴- داشتن نگرش سیستمیک:

در نگرش سیستمیک سازمان بصورت یک سیستم منسجم، هدفدار و متشکل از فرایندها و منابع می باشد. در حال حاضر این نگرش بعنوان جزء اصلی تفکر مدیریت درآمده است. مدیریت باید پیچیدگیهای سازمانش را درک کند، ارتباط موجود بین اجزاء را بفهمد (در بین اجزاء سیستم ارتباط مشترک، کنش و تعامل مشترک و پیوستگی متقابل وجود دارد<sup>(۱)</sup>) و بداند که خاصیت و ماهیت کل چیزی فراتر از ماهیت تک تک اجزاء آن می باشد. بپذیرد که در سازمان بعنوان یک سیستم خاصیت هم افزائی و هم پایانی (سیستمها می توانند از طریق روشهای متفاوت به هدف برسند) داشته و تک تک افرادی که در سازمان هستند در بهره وری و اثربخشی سازمانی به نوعی سهیم بوده و نقش دارند.

رهبر باید سازمان را مجموعه ای از فرایندها دانسته و معتقد باشد که برای رسیدن به اثربخشی بالاتر به عوض تأکید بر محصول و وظایف باید به فرایندها و اصلاح آنها اقدام کند و بداند کیفیت و بهره وری زمانی حاصل می شود که فرایندها بطرز طبیعی و منطقی طراحی و اجرا شوند.

#### ۵- درستکار و الگو بودن:

یک رهبر باید همیشه صداقت داشته و حقیقت را بگوید. منشأ درستکاری وجدان کاری است و وجدان کاری به معنی احساس مسئولیت، تعهد و دقت در انجام دادن کار است. مدیر بعنوان رهبر سازمان باید الگو و سرمشق برای دیگران

1- Interaction, Inte Nelation, Interconnection.



باشد. رهبران سازمانی یک شبه بزرگ نمی‌شوند. تمامی آنها برای گسترش تواناییهای خود و بدست آوردن جایگاه واقعی در سازمان باید حداکثر تلاش خود را اعمال نمایند. رهبران سازمانی باید واجد چنان خصوصیتی باشند که در دیگران نفوذ کرده و کارکان خود خواسته بدنبال اهداف وی حرکت کنند و این میسر نخواهد شد مگر آنکه رهبران سازمان درستکار باشند که لازمه آن داشتن تقوی و ایمان به خداوند متعال می‌باشد. مدیر باید به خودش، خانواده‌اش، مشتریها، کارکنان جامعه و دولت متعهد باشد و در رأس تمامی این تعهدات، داشتن تعهد به حق تعالی می‌باشد. آن هنگام که شخصیت مدیر نشان دهنده این تعهدات باشد، آنوقت می‌توان گفت کمال مدیریت حاصل شده است.

## ۶- داشتن سبک رفتاری مناسب:

سبک مناسب یعنی تناسب الگوی رفتاری رهبر با وضعیت زیردستان و توقعات آنها. امروزه اعتقاد بر این است که حیات سازمانها وابسته به رهبری آنهاست و آنها رهبران تحول‌ساز، رهبرانی که طبق شواهد و مدارک موجود بتوانند از طریق بکارگیری سبکهای مناسب کارکنان را به انسانهای کمال یافته و بالنده مبدل نمایند. با توجه به تنوع در تئوریه‌ها و مدل‌های رهبری سازمانی الگویی که می‌تواند با ساختار سازمانهای متحول امروزی تطابق زیادی داشته باشد، استفاده از مفروضات مدل وضعیتی رهبری است<sup>(۱)</sup>

۱- نگارنده جهت آزمون این مدل پژوهشی در مراکز بهداشتی درمانی شهرستان همدان در سال ۷۵ با هدف تعیین میزان رشد کارکنان و سبک رهبری مدیران انجام داده و به این نتیجه کلی دست یافت که همبستگی معنادار بین میزان بلوغ (رشد) و سبک رهبری مدیران جامعه مورد پژوهش وجود دارد و می‌توان از رهنمودهای این مدل در بخش بهداشت درمان استفاده کرد. از طرفی مشخص گردید که رشد کارکنان در مرحله ۲ قرار دارد ولی سبک رهبری مدیران مرحله ۱ (هدایتی) است که این نشان دهنده عدم تطابق و سازگاری روش مدیریتی با توقعات و انتظارات کارکنان می‌باشد.

این تحقیق با استفاده از ۱۵۰ پرسشنامه شامل ۴۴ سؤال (۳۰ سؤال مربوط به سبک رهبری و



عصاره و چکیده مدل براین است که رهبر باید با توجه به سطح آمادگی و بلوغ زیردستان سبک یا شیوه رهبری خویش را از هدایتی به راهنمایی سپس مشارکتی و نهایتاً تفویضی تغییر دهد. اگر رهبر سازمان بتواند سبک مذکور را درست انتخاب کند نه تنها سبب ایجاد انگیزه در افراد می‌گردد، بلکه آنها را برای رسیدن به بلوغ و کمال سازمانی یا تواناسازی یاری می‌کند.

برای داشتن سبک مناسب، رهبر سازمان باید از مهارت‌های زیر برخوردار باشد:  
الف: شناسایی سبک‌های رهبری و توان بکارگیری آنها (انعطاف‌پذیری در سبک)

ب: توانایی تشخیص رشد و بلوغ سازمانی کارکنان (از نظر دانش و مهارت و انگیزه و اعتماد به نفس)

ج: مهارت در سازگاری سبک با میزان رشد فرد (مهارت تطبیق)

د: توانایی در ایجاد ارتباط با کارکنان و توافق بر سبک مناسب

ه: توان ارائه روش‌های مناسب رهبری در هنگام تغییر رشد فرد از یک مرحله به مرحله دیگر.

## ۷- خلاقیت و ابتکار:

در سازمان‌های امروزی تکیه صرف بر تفکر تحلیلی منسوخ گردیده و تفکر غالب را ترکیبی از تفکر تحلیلی و خلاق (جانبی) می‌دانند. توانایی رهبر در پروراندن و ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارکنان غالباً موفقیت سازمان را تضمین می‌کند. تام پیترز<sup>(۱)</sup> در این مورد اعتقاد دارد که سازمان‌های موفق امروزی دارای نیروی انسانی خلاق با تفکرات احساسی هستند. مدیر باید عقاید خلاقه را جستجو کند و فرصت برای ایجاد خلاقیت را افزایش دهد. از طریق آموزش و

۱۴ سؤال مربوط به سطح رشد کارکنان) در سطح مراکز بهداشتی درمانی شهر همدان انجام گرفت.

برپائی کارگاههای آموزشی در زمینه راههای دستیابی به تفکرات خلاق، می‌توان به این مهم در سازمان دست یافت. الکس اسبورن<sup>(۱)</sup> قوانین زیر را برای غلبه بر موانع خلاقیت در کارگروهی و تیمهای حل مسأله پیشنهاد می‌دهد:

الف: ممنوعیت عیب‌جوئی از ایده‌ها و نظرات جدید.

ب: آزادی محدوده فکر (پرسه‌زنی خیال).

ج: تشویق به ارائه حداکثر تعداد نظرات و عقاید ممکن.

د: ثبت و مکتوب کردن تمام نظرات.

ه: تکوین و پروردن نظرات قبل از ارزیابی نهائی.

## ۸- تسلط بر ترس و ابهامات:

یکی از ویژگیهای مهم یک رهبر اثربخش داشتن شجاعت می‌باشد. رهبر بایستی ترس را نه تنها از خود بلکه از پرسنل هم دور کند. رهبر باید تغییر و تحول را بپذیرد و در زمان مناسب ریسک کند. اگر وی بدرستی از فرصتها استفاده کند، دیگر شاید از اشتباهات نترسد. رهبر باید تعارض سازنده در سازمان را تشویق کند و باید فرصت ابراز نظر را به دیگران بدهد، مدیریت سنتی اعتقاد داشت که هرگونه تعارض و تضادی مخرب است و باید سرکوب شود ولی مدیریت نوین بین تعارض مخرب و سازنده فرق قائل است و علاوه بر آنکه پذیرای تعارض سازنده است، به بروز آن در سازمان دامن می‌زند.

## ۹- اعتقاد به مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار:

دو ویژگی اصلی مدیریت مشارکتی، مشارکت پرسنل در تصمیم‌گیریها و

1- Alex Osborn

تشکیل تیم و گروه در سازمان می‌باشد. مدیریت مشارکتی همواره با تفویض اختیار مطرح شده است. تفویض اختیار اساس مشارکت در سازمان است و برای موفقیت در این امر، رهبر باید واقعاً مایل به دادن اختیار به زیردستان باشد و به تواناییهای آنان ایمان داشته باشد. باید پذیرد که کارکنان نیز مانند خودش عاری از اشتباه نیستند و بدانند که کارکنان حق اشتباه کردن را دارند. باید درک کند که تفویض اختیار به معنی از دست دادن قدرت نیست بلکه هوشمندی در اداره امور سازمان است.

### هنر مدیریت سخت کار کردن نیست بلکه هوشمندانه عمل کردن است.

به جای اتلاف وقت در اموری که دیگر پرسنل قادر به انجام آن هستند، رهبر خلاق به برنامه‌ریزی، تعیین اهداف و طراحی تحول سازمانی می‌پردازد. اگر کارکنان فاقد اعتماد به نفس بوده و تمایلی به پذیرش مسئولیت ندارند، مدیر باید از فنون مختلفی بهره گرفته تا توان پذیرش مسئولیت و مشارکت را در کارکنان بالا ببرد. (اعتقاد بر این است که کارکنان بدلیل سرخوردگی و برآورده نشدن توقعاتشان از مسئولیت‌گريزان هستند). طیف وسیعی از تکنیکهای مشارکتی از سطح پائین تا عالی وجود داشته و مدیر باید با توجه به وضعیت زیردستان، فرهنگ مشارکت در سازمان و سایر متغیرهای سازمانی از تکنیک مناسب استفاده کند. تکنیک‌های سطح پائین شامل: تقسیم اطلاعات، سیستم پیشنهادات، بازخورد بررسی، فن گروه اسمی و...

و تکنیکهای سطح بالاتر شامل: تشکیل گروههای حل مسأله و تیمهای بهبود کیفیت و نهایتاً تیمهای مستقل می‌باشد. لازم به توضیح است که هر یک از روشهای فوق دارای قواعد و اصول خاصی بوده که توضیح آنها در این مختصر

نمی‌گنجد.

## ۱۰- رعایت عدالت:

از ویژگیهای مهم یک رهبر اثربخش عادل بودن وی می‌باشد. جامعه اسلامی ایران خواهان مدیرانی است که هرگونه تبعیضی را از سازمان دور کنند و ارزشیابی آنها براساس واقعیت و بدور از هرگونه تبعیض باشد. رعایت عدالت باعث ایجاد اعتماد بین مدیر و کارکنان گردیده و رضایت شغلی را به همراه می‌آورد. از تکنیکهای بسیار مهم و کارآمد ارزشیابی عملکرد کارکنان می‌توان به روشهای ارائه شده در مدل TQM اشاره کرد. صاحب‌نظران TQM نظیر جوران اعتقاد دارند که ۸۵ درصد مشکلات سازمان وابسته به سیستم و مدیریت است و تنها ۱۵ درصد مربوط به نیروی انسانی. حتی دکتر دمنینگ که بنام پدر کیفیت مشهور است، اعلام می‌دارد که ۹۴ درصد علت مشکلات مربوط به سیستم مدیریت است و تنها ۶ درصد مربوط به نیروی انسانی است. ادله همگی اینها براساس دلائل آماری و روشهای تجربی و عینی می‌باشد و تأکید می‌کنند به عوض اینکه علت مشکلات را ناشی از نیروی انسانی بدانیم باید مدیریت را اثربخش کنیم. چون مدیریت مسئول طراحی روشها، رویه‌ها، برنامه‌ها و فرآیندهاست. تجهیزات، امکانات و ابزار لازمه برای کار را مدیریت فراهم می‌کند و مدیریت باید به نیازهای پرسنل، بالا بردن روحیه و انگیزه در آنها و ارتقاء دانش و مهارت کاری کارکنان توجه نماید.

برای توضیح مورد فوق به مثالی از دکتر دمنینگ اشاره می‌کنیم. فرض کنید یازده پرستار تحت مسئولیت شما کار می‌کنند، در ۱۲۰ مراقبتی که در طول روزهای مختلف انجام داده‌اند تعداد خطاهای زیر (عدم انطباق با چک لیست مراقبت) را برای هر یک مشاهده شده است.



تعداد خطاها در ۱۲۰ مراقبت	پرستار
۸	۱
۱۵	۲
۱۰	۳
۴	۴
۷	۵
۲۴	۶
۸	۷
۸	۸
۱۰	۹
۳	۱۰
۸	۱۱
جمع ۱۰۵	

حال با توجه به جدول فوق کدام پرستار بدترین عملکرد را دارد. آیا این پرستار شماره ۶ است؟ وضعیت پرستار شماره ۲ چگونه است؟ آیا پرستار ۳ و ۹ پایین تر از استاندارد کار می کنند؟ برای پاسخگویی به سؤالات اینچنینی باید از کنترل چارت استفاده کرد. در کنترل کیفیت چندین نوع کنترل چارت وجود دارد و برای منظور ما در اینجا C-CHART بهترین است برای ترسیم این نمودار مراحل زیر را باید انجام داد: (۱)

طبق فرمول:

$$C = \frac{105}{11} = 9.55 \quad (\text{میانگین خطا})$$

$$\left. \begin{matrix} UCL \\ LCL \end{matrix} \right\} = \bar{C} \pm 3\sqrt{\bar{C}}$$

۱- جهت توضیحات بیشتر و درگ نمودارهای کنترل و روش ترسیم آنها به کتابهای روشهای آماری در کنترل کیفیت مراجعه کنید.

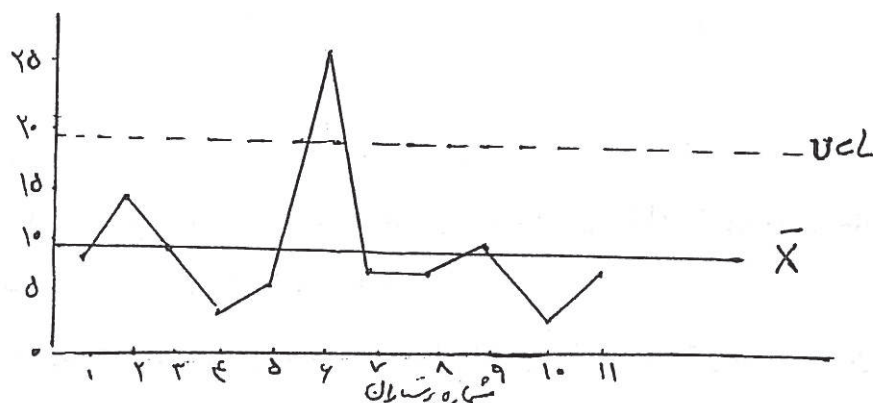
$$UCL = 9.55 + 3\sqrt{9.55} = 19$$

حد بالای کنترل

$$LCL = 9.55 - 3\sqrt{9.55} = 0$$

حد پایین کنترل

اینک به ترسیم نمودار می‌پردازیم:



حال مشخص می‌گردد که پرستار شماره ۶ خارج از خروجی سیستم عمل می‌کند و این فرد نیاز به توجه دارد و بقیه افراد در محدوده قابل پیش‌بینی و طبق روشی که طراحی و سازماندهی شده است کار می‌کنند. مدیر باید در مورد فرد شماره ۶ حساس باشد و ببیند آیا کار وی خیلی سخت و مشکل است، تجهیزات وی منشاء خطا هستند، آیا آموزش کافی و صحیح ندیده است و سایر احتمالات را نیز باید بررسی و ارزیابی کند. حال اگر مدیر بخواهد میانگین را کاهش دهد و مثلاً به ۸ برساند باید طراحی فرآیند، تجهیزات، روش مراقبت، آموزش بیشتر به کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها و... را مدنظر قرار دهد.

دمینگ اعتقاد دارد که وظیفه یک مدیر آنست که بداند چه زمانی فرآیندهای کاری وی تحت کنترل آماری هستند و تفاوت بین علل اتفاقی (عام) و علل خاص را درک کند. از طریق استفاده از آمار می‌توان به ارزیابی واقعی فرآیندها اقدام کرده و نه تنها ترس از کارکنان دور می‌شود بلکه به کارشان نیز افتخار می‌کنند.

## ۱۱- ثبات در هدف و ثابت قدم بودن:

مدیر باید متعهد به افزایش کیفیت و بهره‌وری باشد و در این راه از هرگونه تلاشی دریغ نورزد. نشان دهد که محکم و استوار در راه رسیدن به هدف حرکت می‌کند. به تحول سازمانی جهت افزایش رضایت مشتری با هدف ساخت فردایی بهتر از امروز و بهبود کیفیت بطور مداوم اعتقاد دارد.

### منابع:

- ازگلی، محمد. نقش رهبران بصیر در بهبود بهره‌وری نظام اداری، مدیریت دولتی، شماره ۳۴- ۳۳ سال ۱۳۷۵، ص ۳۱.
- اسبورن، الکس. پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت. ترجمه حسن قاسم‌زاده، تهران، انتشارات نیلوفر، ۱۳۷۱.
- برومند، زهرا. بهبود و بازسازی سازمان، چاپ اول، تهران، انتشارات هور، ۱۳۷۳.
- بلچر، جان. راهنمای جامع مدیریت بهره‌وری. ترجمه و نشر از بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی. تهران، ۱۳۷۴.
- حمیدی، یدالله. بررسی سبکهای رهبری مدیران بیمارستان و... پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علوم پزشکی ایران. سال ۱۳۷۴.
- حمیدی، یدالله. دیدگاه نوین به مدیریت بهداشت و درمان. تدبیر، شماره ۸۳، تیرماه ۱۳۷۷. صص ۴۶ - ۵۵
- رضائیان، علی. کمال مدیریت. دانش مدیریت، شماره ۱۴، پاییز ۱۳۷۰، ص ۸۴
- Biggerstaff, P. Dynamic of Hospital Leadership. Hospital Topics. 1991, No 1.
- Francis, C.M. Hospital Management. Jaypee Brothers: New

Delhi. 1995.

- Latcko, W.J. Four Days With Dr: Deming. Addison - Wesleypub. 1995.

- Oakland, J.S. Total Quality Management. Butterworth Heinemann. 1995.

- Stoner. J.A. Management. 6Th Ed. Prentice-Hall Inc. 1995.